



قراءة سوسيولوجية للآليات التنموية في إطار عملية التخطيط
الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية – مؤسسة سونلغاز أنموذجاً
A Sociological Reading Of The Development Mechanisms
Within The Framework Of The Strategic Planning Process
For Algerian Institutions - Sonelgaz Foundation As A Model

نورة بن وهيبة^{1*} ؛ بن عبد السلام محمد²

¹ جامعة الشاذلي بن جديد الطارف - (الجزائر).

البريد الإلكتروني: bnora_23@yahoo.fr

² جامعة الجلفة (الجزائر)

البريدي الإلكتروني: Maxsalam74@gmail.com

تاريخ النشر

2022/12/01

تاريخ القبول

2022/11/10

تاريخ الإيداع

2022/06/01

الملخص: يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يعد من المواضيع الحساسة المرتبطة بعمليات التقصي في هذا الميدان للوقوف على العديد من الآليات بهدف الوصول إلى البدائل لتعزيز ميدان التنمية في جميع المجالات وتحديد ميدان الموارد البشرية، وعليه تقع المسؤولية على عاتق مسؤولي وقادة المؤسسات من أجل الدراسة والتدقيق لرصد أهم الآليات الداعمة التي تشجع على تحقيق أهداف تنموية على مستوى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية تحديداً. يتم الإشارة في هذا المقال إلى استخدام المقاربة المنهجية الوصفية والتي احتاجت منا جمع المعلومات من خلال تنظيم العديد من المقابلات الحرة وإعداد استمارة تضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الفئات السوسيو مهنية تضم 143 فرداً على اختلاف مستوياتهم من أجل تسهيل عمليات التحليل والتفسير والغرض النهائي من ذلك هو الوصول إلى مجموعة من النتائج الملخصة في أن عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الجزائرية – سونلغاز – تتماشى بالموازاة مع الخطة التنموية لها متضمنة القدرة على تحقيق المشاركة في الأهداف.

الكلمات المفتاحية: التخطيط ؛ الإستراتيجية ؛ الموارد البشرية ؛ المؤسسة الجزائرية .

Abstract: This research aims at highlighting the topic of strategic planning, which is one of the sensitive subjects associated with investigations in this field, in order to identify many mechanisms with a view to reaching alternatives to strengthen the field of

development in all areas, specifically the field of human resources. Responsibility for the study and scrutiny of the most important supporting mechanisms that promote the achievement of development goals at the institutional level in general and the Algerian institution in particular.

Reference is made in this article to the use of the methodological and descriptive approach that required us to gather information through the organization of several free interviews and the preparation of a form with a set of questions addressed to a sample of socio-professional categories of 143 individuals at different levels in order to facilitate, the analysis and interpretation processes and the ultimate purpose of this is to reach a set of conclusions summarized in that the strategic planning process of the Algerian Foundation - Sonelgas-.

Keywords: Planning ; Strategy ; Human Resources ; Algerian Foundation.

مقدمة:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من العمليات الأساسية ذات أبعاد إستراتيجية، تعمل على خلق مناخ ملائم من أجل خلق الحركية التنموية داخل المؤسسات، فهي تحتاج كي تكون عملية حيوية وديناميكية، إلى تبني فلسفة إدارية قائمة على التجديد المستمر بناء على العديد من الآليات الداعمة وتحديد مجال تسيير الموارد البشرية من خلال تهمين مهاراتهم ومعارفهم داخل المؤسسة، والهدف من ذلك تنشيط العلاقات، مما يستدعي وجود إستراتيجية شاملة ومتكاملة موجهة نحو تحديد الوضع الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة.

وباعتبار مؤسسة سونلغاز لا تختلف عن غيرها من المؤسسات العمومية في الجزائر، فإن كل أهدافها مرسومة وفق تخطيطا استراتيجيا من أجل رفع مستوى كفاءتها وترقيتها على الصعيد المحلي والدولي. وهذا ما يتطلب بالضرورة تخطيطا استراتيجيا يبنى على أساس تحليل متغيرات المحيط وفقا لإستراتيجية واضحة تتخذ منها المؤسسة الطريق الأنجع لتحقيق نجاعة مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال تحويل تلك الأهداف المسطرة والمتمثلة في رسالة مؤسسة سونلغاز إلى جملة من الإجراءات والعمليات يمكن تطبيقها وتجسيدها في الواقع المعاش.

كل هذا يأتي في إشكالية مرتبطة بمدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في خلق الحركية التنموية للمؤسسات الجزائرية وتحديد مؤسسة سونلغاز.

ترتبط إشكالية المقال ببعض الفرضيات الملخصة في أن المؤسسة الجزائرية تحتاج إلى دراسة معمقة في كيفية تحليل وبعق عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي إطار هذا الأخير تريد هذه المؤسسة الاستعانة ببعض الآليات الداعمة، فكلما كانت الموارد المؤسسة وأهمها الموارد البشرية مخطط لها بالشكل الصحيح كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي ناجحة.

1. مدخل عام عن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

تواجه المنظمات في سياق الاتجاه التنموي الحالي نحو العولمة، العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمات لمواكبة التحديات.

قد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، حيث يتوقف نجاح المنظمات في الأجل الطويل على عملية التخطيط الإستراتيجي التي تعد غاية وهدف بحد ذاتها، فمن خلالها تحقق المنظمة منافع بمجرد ممارستها. (أبو بكر، 2004، ص11)

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التخطيط الإستراتيجي الفعال والإدارة الإستراتيجية الكفؤة سيكونان العصا السحرية في تحسين أداء المؤسسات خصوصا أنه في عصرنا الراهن تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدماتية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

لقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات

التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها. (أبو خرمة، 2008، ص18)

من هنا أصبحت الغاية من عملية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في تحقيق مزايا عديدة خاصة من خلال تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية وهذا لن يكون إلا بواسطة التعرف على إمكانيات هذه المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وهذا العمل يتم بالموازاة مع تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

ولهذا تتم عملية التخطيط الاستراتيجي في إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة، ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينها ويوجه جهودها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

رغم وضوح هذه المزايا من عملية التخطيط الإستراتيجي، ورغم حرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، إلا أن الواقع يبرز أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، وهذا راجع إلى أن معظمها لا توفر متطلبات الإعداد المحكم للخطة الإستراتيجية سواء كان ذلك على مستوى صياغتها أو تنفيذها أو تقويمها.

إن غياب التفكير الإستراتيجي لدى قيادات المنظمات وضعف استعدادهم لإعطاء أولوية حقيقية من وقتهم وجهدهم لعملية التخطيط الإستراتيجي، فضلا عن وجود سمات سلبية مقيدة في المناخ التنظيمي تضعف من استعداد قدرات أعضاء المنظمة للمشاركة في وضع الخطط والقرارات الإستراتيجية وتنفيذها.

إن الحديث عن التخطيط الإستراتيجي يقودنا إلى حتمية تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث تعتبر الإستراتيجية الناتج الأساسي لهذا المفهوم والتي تعمل على توجيه السلوك التنظيمي من خلال تحديد معايير وقواعد لقياس أداء المنشأة الحالي والمستقبلي وكذا تحديد علاقة المنشأة ببيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق إستراتيجية ناجحة تجمع بين الداخل والخارج.

وفي هذا السياق أكد "تباطوني" و"جارنيو" بخصوص الإستراتيجية الداخلية فيعتقدان أنهما تطبق على العلاقات داخل المؤسسة لتغطي مجمل الخيارات التنظيمية وأنماط تنشيط الموارد البشرية. (لعويسات، 2005، ص123)

يتضح مما سبق ضرورة قيام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال بناء استراتيجيات فرعية توضح الاتجاه العام ورؤية الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة هذه الموارد من خلال التخطيط الإستراتيجي لهذه الوظيفة والذي يجب أن يتكامل مع التخطيط الإستراتيجي ككل، حيث تتوقف قدرة المنظمة على تبني التخطيط الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية من خلال قدرتها على تنمية بيئتها مما يجعل الموارد البشرية متضمنة في قدرات العمل الإستراتيجية وهذا ما يساعد على تحقيق هدف المنظمة.

إن الشيء الوحيد الذي لا مفر منه هو أنه لا يمكن لأي تخطيط استراتيجي أن يكون مجديا لمدة كافية ما لم يلق التأييد والتعاون من قبل كل العاملين سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين، (راسم، 2005، ص15)، خاصة أن هذا التخطيط الخاص بالمنظمات واجه العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهذا من أجل مواكبة التحديات التي تعرضها العولمة حيث أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية.

باعتبار المنظمة العمومية الاقتصادية الجزائرية شأنها شأن كل المنظمات تحاول مواكبة التغيرات البيئية الداخلية كانت أم خارجية، حيث عرفت الجزائر منذ الاستقلال وإلى اليوم العديد من التجارب والإصلاحات في تنظيم وإدارة القطاع العام وتجسد ذلك بشكل واضح في تنظيم وإدارة المؤسسات العامة الوطنية، هذه الأخيرة عرفت عدة أنماط من التنظيم والإدارة.

إن مجموعة الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسة العامة الجزائرية كانت نتيجة لضغوط وظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية داخلية وخارجية، إلا أن الملفت للانتباه هو أن مجموعة الإصلاحات التي تم إجرائها لم تحقق النتائج المرجون منها وهذا ما تفسره سلسلة الإصلاحات الهيكلية والاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة العامة والاقتصاد الجزائري بشكل عام. (بوكميش، 2005، ص89)

ففي هذه الحالة عليها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي العام، حيث أن الإستراتيجية في المؤسسة العمومية ترتبط بحياتها ووجودها ككيان حي يقوم بنشاطاته في إطار زمني ومكاني محدد باستعمال وسائل محددة في نفس الإطار واستمرار حياة هذا الكيان يتعلق بمدى نجاح حركية الموارد البشرية في أداء دورهم بما يحقق الهدف العام للمؤسسة. (عدون، 2001، ص07)

وفي إطار الحديث عن المؤسسة الجزائرية، تعتبر سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية على الصعيد الوطني والتي تحاول إنعاش الاقتصاد الجزائري عن طريق تحسين نوعية الخدمات العمومية باستمرار وبالتالي تحسين العلاقات العامة الخارجية أما بخصوص الأوضاع الداخلية لسونلغاز وبالتحديد علاقتها الداخلية مع مواردها البشرية فسوف نحاول إلقاء الضوء من خلال بحثنا عن أهم التعاملات داخل مؤسسة سونلغاز خاصة وأن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى الاهتمام بموظفيها وعمالها من إعداد مخططات إستراتيجية لمعالجة مجموعة من الإشكاليات كالتكوين والترفيه وتنمية المهارات المهنية

الخاصة بالفئات المهنية بمختلف مستوياتها والغرض من كل هذا هو محاولة تحسين علاقاتها العامة الداخلية وهذا من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

2. الإطار المفاهيمي للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي

1.2. التخطيط: كممارسة إنسانية مهمة، ليس حديث العهد بل إنه استخدم منذ آمار زمنية بعيدة تطورت أبعادها من الاتجاهات الشكلية والبسيطة إلى المفاهيم المعقدة وإلى الطرق العديدة لإعداد الخطط المتنوعة، وذلك خلال الحقب التاريخية الحديثة بوجه خاص.

وكان أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورته الحالية الأستاذ النرويجي كريستيانسنولهيدير (في بحث نشره عام 1910) ثم أخذت فكرة التخطيط في العالم العربي تأخذ أبعادا أكثر أهمية وأصبحت وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية والاقتصادية.

ونظرا لأهمية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي للمهام والأنشطة على جميع الأصعدة، تبنت المؤسسة الجزائرية هاتان العمليتان وبالخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي نظرا للفوائد الممكن الحصول عليها ومدى مساعدة المؤسسات من أجل الوصول إلى العديد من النتائج وتحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والعملية.

يكتسب التخطيط أهمية خاصة لا على صعيد الأقطار المتقدمة صناعيا فحسب بل حتى في البلدان النامية بشكل خاص لأنه يمثل الأسلوب الواعي والهادف لإدارة المجتمع وتوجيه جميع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة واستثمارها بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. (الشماع، كاظم، 2005، ص407)

ومن هنا أصبح تعبير التخطيط من التعبيرات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم السياسية والاجتماعية والإدارية وبات هذا التعبير أيضا تعبيرا شائعا في جميع الدول الرأسمالية والاشتراكية النامية والمتقدمة حيث يعتبر التخطيط

أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية بل إن شئنا الدقة قلنا إنه الأساسي الذي تعتمد عليه جميع المراحل العملية الإدارية.

1.1.2. الدلالة السوسيولوجية للتخطيط:

• **التخطيط:** هو أسلوب في التنظيم يهدف إلى استخدام الموارد على أفضل وجه ممكن وفقا لأهداف محددة ويقصد به على النطاق القومي وضع خطة يسير عليها المجتمع خلال فترة معيشتة بقصد تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والتخطيط على أنواع: قد يكون كلياً *Intégral* أو جزئياً *Partial* وقد يكون مرناً *Flexible* أو جامداً *Rigid* وهناك التخطيط الهيكلي *Structural* والإصلاح *Remedial*. (بدوي، 1987، ص318)

إن الدلالة السوسيولوجية للتخطيط أضافت إسهاماته في التنمية الاجتماعية بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية من خلال وضع خطة يتبعها أفراد المجتمع من أجل تحقيق أهدافهم. إن وضع خطة تتم من خلالها وضع برامج في شكل جدول زمني بحيث تشمل الخطة على الأهداف والموارد وتوقيتات التنفيذ. (حسن، 2001، ص83)

2.2. التخطيط الاستراتيجي:

مع كثرة الأحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد واشتداد المنافسة فإن إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية، وفي البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية الزمنية ليظهر التخطيط بعيد الأمد ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تتبع أهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يتطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح وتبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي التي استفادت منه المنظمات كثيرا في الخمسينات والستينات. (العامري، الغالي، 2007، ص275)

1.2.2. الدلالة السوسيولوجية للتخطيط الإستراتيجي:

• إن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف). (ماهر، 1999، ص23)

• ويعرف أيضا بالتصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك. (ماهر، 1999، ص33)

• وهو أيضا التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فالتخطيط الإستراتيجي إذن فهو:

- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
 - تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
 - رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا. (العارف، 2001، ص ص 8-9)
- التخطيط الإستراتيجي يعتبر عملية منظمة لإعداد وتحقيق الأهداف، التوجهات والأفعال الإستراتيجية داخل المؤسسة. (Dimon, 1997, P121)

3.2. الموارد البشرية:

العنصر البشري هو أعظم العناصر في جميع الأعمال وحتى في الحروب والإنتاج والإدارة وكافة المجالات، ولذلك فإن المفتاح الرئيسي لعلاج المشاكل الإستراتيجية والإدارية والتنظيمية يعتمد اعتمادا كبيرا على الحالة النفسية والاجتماعية والمهنية لهذا العنصر، وعلى مقدار ما يتمتع به من الخبرة والدراية بمجال عمله، وإتقانه للمهارات الإدارية. (العيسوي، 1992، ص81)

وعليه تعتبر الموارد البشرية من الموارد المهمة والإستراتيجية التي تمنح الطاقة والقدرة من أجل استكمال مسيرة المؤسسات والحفاظ على استقرارها المهني وحتى الاجتماعي على اعتبارها جزء من المجتمع تتضمن على العديد من العلاقات السوسيومهنية وعلى العديد من التفاعلات الاجتماعية على أساس أنها تعتبر مجموعة من المعارف والطاقات تستطيع أن تصل بالمؤسسة إلى بر الأمان .

4.2. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

1.4.2. الدلالة الاصطلاحية: نقصد بها الخطة التي تصنفها المنظمة لسد الفجوة بين حاجاتها من القوى العاملة والعمالة المتاحة عن طريق التدريب والتطوير الداخلي أو التوظيف وفق جدول زمني قصير المدى أو طويل المدى من خلال إجراء التعديلات على السياسات والإجراءات والممارسات وغيرها من العناصر المرتبطة بتخطيط القوى العاملة لتتناسب مع أهدافها. (الزبادي، 2005، ص475)

2.4.2. الدلالة السوسيولوجية: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلّمة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة، حيث أن تغيير الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع، على سبيل المثال يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة للموارد البشرية التي يمكن من خلالها الإبقاء بالمتطلبات الخاصة بهدف المنظمة العامة (الهيثي، 2005، ص ص 87-88)، وهذا الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم 01: الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية



المصدر: (الهيثي، 2005، ص87)

5.2. المؤسسة العمومية

1.5.2. الدلالة السوسيولوجية: يجد عالم الاجتماع في هذه المؤسسة موضوعا متميزا لأن المؤسسة ظاهرة اجتماعية يمكن تدارسها موضوعيا ومعاملتها كأشياء، كمواضيع وأغراض بحث (علم) وأن أهم النظريات المجتمعية تنطلق من تأويل معين لطبيعة المؤسسة ذاتها (أحمد خليل، 1987، ص421)

6.2. التنمية

1.6.2. الدلالة السوسيولوجية: التنمية عملية مركبة وتمثل آلية ووسيلة لتحقيق أهداف مرحلية ضمن إطار غايات إنسانية وحضارية ذات أبعاد مجتمعية وتتجلى مؤثراتها المتشابكة والمتداخلة فيما يلي:

- نمو اقتصادي: بمعنى تزايد مطرد في إنتاجية الفرد وإنتاج المجتمع.
- تحولات هيكلية: تمس أوجه التخلف منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية بهدف تنمية القدرات وإطلاق الطاقات على المستويين الفردي والجماعي.

- تكريس نسق اجتماعي يهدف إلى توسيع الخبرات المتاحة للمواطنين. (كعباش، 2007، ص33)

3. المدخل الاستراتيجي Strategyapproach في تخطيط المؤسسات

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل العمليات الخاصة بالموارد البشرية وربطها بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

تساعد الموارد البشرية في تنمية وصياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة على تحديد اتجاهاتها، فالاستراتيجيات التنظيمية الفعالة مطلوبة من قبل المنظمات لمساعدتها في تحقيق رسالتها.

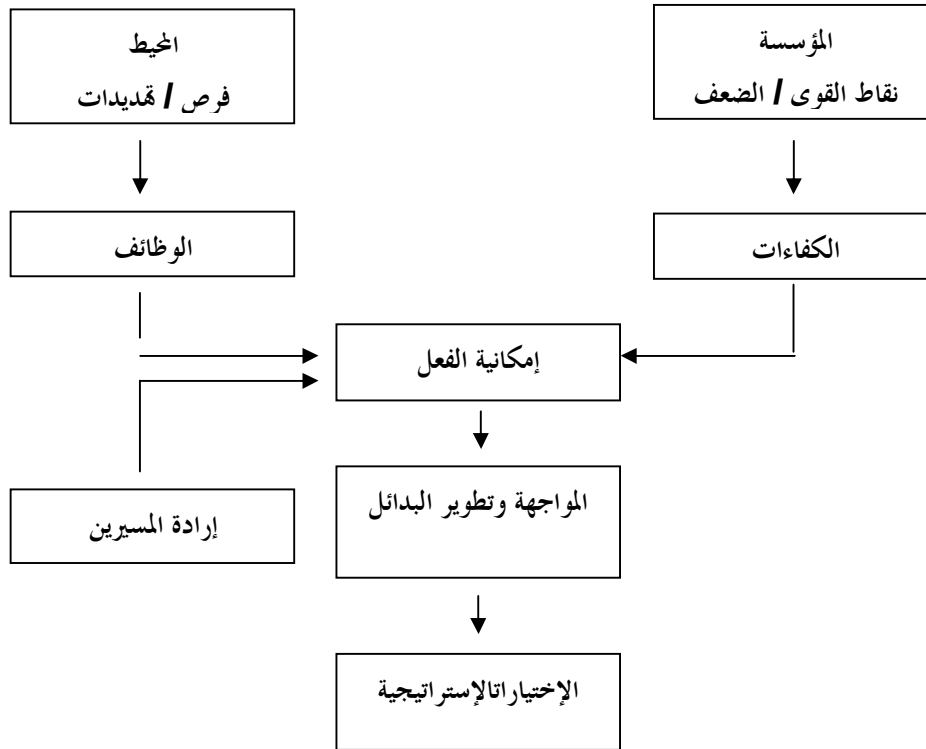
إن من الواضح أن تخطيط الموارد البشرية يمثل أحد المكونات أو المدخلات في بناء الإستراتيجية. (حسن، 2003، ص155)

فمن خلال هذه الفكرة يمكن القول أن المدخل الاستراتيجي جعل من وظيفة تخطيط الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية تعمل على الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية حيث لن تتحقق هذه الموازنة إلا بالعمل على إنجاح ما موجود داخليا، فالاستقرار الداخلي يتولد عنه بالضرورة استقرارا خارجيا.

1.3. اتجاه مدرسة هارفارد:

أن كل الكتاب والمؤلفين يعترفون بالإجماع بأن مدرسة هارفارد للأعمال كانت نقطة البداية التصورية للتحليل الاستراتيجي المتطور حيث بقيت هذه المدرسة وفية للمقاربة الإستراتيجية. (القطامين، 2002، ص19)

الشكل رقم 02: نموذج هارفارد



المصدر: (GARIBALDI, 2001, P183)

إن مدرسة هارفارد تدعو مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر بما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي. (Mathé, 1987, P2)

4. الآليات الداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

1.4. التخطيط الاستراتيجي كعلاقة عامة داخلية مشتركة:

إن أكثر أنماط الإدارة الإستراتيجية فعالية هي العلاقة المشتركة، وفيها ترتفع المشاركة والمساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث يعمل الاثنان معا لتحديد المهمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبيانات.

وتشمل الإدارة العليا الجمعية العامة للشركة ومجلس الإدارة. ويرى عديد من الباحثين أن المدير العام للشركة يعتبر جزءا من الإدارة العليا، وله دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى دوره كمدير عام مسؤول عن الجهاز التنفيذي للمؤسسة.

يقع على عاتق الإدارة العليا ما يلي: (الركابي، 2004، ص108)

- اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد مجال المنظمة في المستقبل وأهدافها.
 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتنوع أو تنويع الاندماج أو التصفية.
 - تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية.
 - تقييم الأداء الإداري للمنظمة وللمدير العام أو نائب رئيس مجلس الإدارة.
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي لها الدور الأساسي والرئيسي في تنمية العلاقات العامة الداخلية من خلال ما تحققه من حوار مستمر حول مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى وبين الأقسام الوظيفية وبين المنظمة والعاملين فيها، ومن هنا أصبحت العلاقات العامة الداخلية تمثل دالة لثلاث متغيرات أساسية.

1.4. الإدارة الإستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وإغناء لأبعاده والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية. (عبوي، 2006، ص37)

أما تمبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفان الإدارة الإستراتيجية على أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها. (عبوي، 2006، ص38)

• العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:

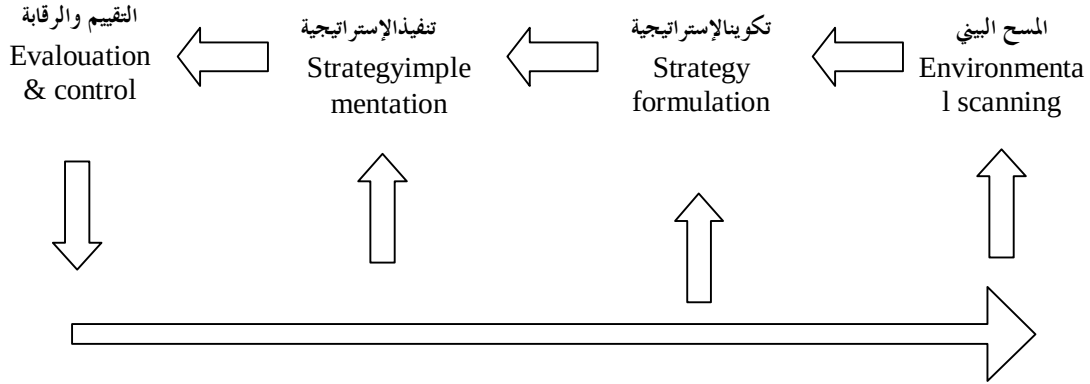
1- المسح البيئي: التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة.

2- تكوين الإستراتيجية.

3- تنفيذ الإستراتيجية.

4- التقييم والرقاب.

الشكل رقم 03: العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: (الساعة 9.30 بتاريخ 11 جانفي 2009 www.Strategie.Entreprise.free.fr)

2.4. الرسالة: Mission

يتطلب الأمير سواء في حالة إنشاء منشأة جديدة أو إعادة توجيه نشاط منشأة قائمة تجديد أغراضها الرئيسية وخصائصها وفلسفتها والتي تشكل صورتها الإستراتيجية، ومن ثم تعرف رسالة المنشأة على أنها "الغرض الرئيسي الذي تنفرد به المنشأة والذي يميز مجموعة أعمالها عن غيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجالها، والذي يميز مجموعة أعمالها عن غيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجالها، والذي يحدد نطاق عملياتها على شكل بنود من المنتجات والأسواق". (توفيق، 2004، ص6)

3.4. الأهداف Objective

تمثل الأهداف التأكيد على النتائج المراد تحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو على مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية. (Johnson, Scholes, Frery, 2002, P298)

تشكل الأهداف غاية المؤسسة من العمل وغاية المؤسسة أيضا في تجنيد العديد من المصادر البشرية والمادية والتكنولوجية من أجل تحقيق التواصل والاستمرارية وكذلك الحركية

4.4. السياسات: Policies

إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة، إن السياسات ما هي إلا مرشد للإداريين أثناء عملية إيجاد القرارات والتي تضمن عدم تعارضها عبر الزمن وكذلك تضمن أنها متماثلة مع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. (محمد السيد، 1999، ص 334)

5.4. الغاية: Goals

هناك خلط بين الهدف والغاية عند بعض الكتاب فالغاية هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصيرة الأجل، بينما يرى آخرون بأن الغاية تعتبر مفهوم أكثر اتساعا من الهدف. (عبوي، 2007، ص 38)

إذا كانت رسالة المنظمة تعبر عن سبب وجود المنظمة فإن الأهداف تمثل الغايات (النهايات) العامة التي تركز لها الجهود وتعبّر الأهداف عن النتائج الغايات التي ترغب المنظمة بلوغها، ومن خلال ذلك تحقق رسالتها. (حريم، 2003، ص 76)

6.4. إستراتيجية الإدارة Management

هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية ومن أجل تأكيد بقاء التنظيم. (عبوي، 2007، ص 38)

7.4. التكتيكات:

تعد الاستراتيجيات توجيهات نظرية وليست قائمة بالإجراءات العملية التي علينا الاضطلاع لها، أنها في الحقيقة تثبت إنها في الواقع تشبه الأهداف الإستراتيجية من حيث

أنها تزودنا بتصورات نظرية للنتائج النهائية، وعلى هذا يجب أن تتضمن إجراءات أو خطوات عملية، علينا أن نقوم بها حتى نستطيع أن نبلغ هدف من الأهداف الإجرائية وهي الإجراءات أو الخطوات العملية هي ما يطلق عليه مصطلح التكتيكات.(الجمال، عيار، 2005، ص209)

8.4. الإجراءات:

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية، وهي نظام أو خطوات متتابعة، تصف تفصيليا كيف تؤدي مهمة أو عمل معين وأنها تصنف تفصيليا في الغالب النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. (الحسيني، 2000، ص59)

9.4. البرامج:

هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد والبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية. (الحسيني، 2000، ص59)

5. الآليات الداعمة في مجال التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية:

توافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات مواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، تأتي العديد من الآليات مساهمة في صناعة ونشر البعد الإستراتيجي للموارد البشرية ومنها ما يلي: (حجازي، 2005، ص95)

1.5. تنمية الموارد البشرية والتكوين:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي هي عملية تطوير الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم المهنية، لزيادة مهاراتها ومداركها عن طريق التكوين مع ضرورة تحديد الاحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد وتقييم أنشطتهم وأعمالهم بعد عمليات التكوين المبرمجة من طرف إدارة المؤسسة.

لقد بين J.M Peretti في عام 1986 من خلال تحقيق أجراه في ميدان الموارد البشرية أن التدريب سوف يكون إحدى الركائز الإستراتيجية الخاصة بهذا الميدان في أواخر هذا العقد. (حجازي، 2005، ص95)

2.5. الترقية:

تعتبر الترقية من المحفزات المعنوية والمادية المهمة في التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري وللمؤسسات على حد سواء التي تعمل على زيادة إحساس الفرد بالعمل بانتمائه واحتوائه في المؤسسة من خلال درجات التقدير والاحترام التي تمنح للفرد القوة على المواصلة والاستمرارية في الحياة العملية من أجل المقدرة على التنبؤ الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة وللأفراد.

3.5. تنمية المسار المهني: يعد المسار المهني من آليات عمل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات حيث يولي مسؤوليها العديد من الاهتمامات للمسار باعتباره هو تلك الحياة المهنية والعملية المصاحبة للفرد العامل في مؤسسته والتي تؤخذ بعين الاعتبار في الخطة الإستراتيجية والمرتبطة ارتباطا منطقيا بنجاح أو فشل المؤسسة على اختلاف طابعها.

4.5. الاتصال (منظور إستراتيجي):

إن الاتصال، الإعلام والمعرفة بالخطوة الإستراتيجية يساعد على التزام رؤساء المؤسسات ومساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي، وأن المعرفة بهذا الأخير لن تتجح إلا من خلال الوعي الكامل لفريق التخطيط بالزامية إرسال تقارير دورية عن أهم التطورات الحاصلة على مستوى عملية التخطيط وإيصالها إلى كافة أجزاء المؤسسة.

ترتبط العملية الاتصالية أيضا بجميع المراحل الإستراتيجية بدءا من صياغتها ووصولها إلى تنفيذها وتقسيمها، حيث لن تكون هذه العملية فعالة إلا من خلال تواجد نظام اتصالي وإعلامي يوضع إجراءات وضع الأهداف انطلاقا من قيام الإدارة العليا بالدعوة إلى ذلك ثم إجراء الدراسات والمناقشات اللازمة لإعداد هذه الأهداف على مستوى الإدارة

العليا ثم الإدارة الوسطى وأخيرا الإدارات التنفيذية ويعود الأمر بعد ذلك صعودا إلى الإدارات العليا بغرض إجراء عمليات التنسيق والاعتماد والموافقة عليها. (ماهر، 2007، ص67)

5.5. عملية المشاركة بالمؤسسة:

حسب Pierre D'Argon فإن عملية المشاركة داخل المؤسسة تحمل مجموعة من السلوكات العلمية والإعلامية في نفس الوقت وهذا لما لها من ارتباط وثيق بفكرة الاتصال والإعلام من خلال ضرورة مشاركة كل أفراد المؤسسة وباختلاف مستوياتهم في جميع مجالات الحياة المهنية. (الحسيني، 2000، ص37)

6. رؤية نظرية وميدانية للتخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز وإستراتيجية مشاركة العاملين بها

1.6. الرؤية النظرية

يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية. من هنا نستطيع القول بأن التخطيط الإستراتيجي ومن خلال هذا التوجيه والتكامل فهو يساعد على تنمية العلاقات العامة الداخلية عن طريق توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة. (عبوي، 2007، ص93)

وعليه تلعب عملية التخطيط الإستراتيجي دورا هاما في مشاركة ودمج الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للوحدات الفرعية والمنظمة ككل، ومن هنا يمكننا القول أن هذا التخطيط مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية المشاركة والدمج داخل المنظمات.

إن الحديث عن عملية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة سونلغاز تقودنا هذا حتما إلى الحديث عن عملية تطوير رسالة مؤسسة سونلغاز وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها حاليا ومستقبليا.

إذن فإن إستراتيجية مشاركة ودمج العاملين داخل مؤسسة سونلغاز مرتبطة مدى إمكانية مشاركة الأفراد في تطوير رسالة المؤسسة وفي رسم سياساتها وتحقيق أهدافها. إن مؤسسة سونلغاز أصبحت تعتبر اليوم من المؤسسات الحديثة الجزائرية وهذا من خلال مواكبتها للتطورات العالمية وفي جميع الميادين وعليه فلقد أصبحت عملية المشاركة مشاركة العاملين بسونلغاز تعد عملية إستراتيجية نظراً لما يمتلكه أفرادها وعاملوها من كفاءات وقدرات تجعل منهم فاعلين إستراتيجيين يؤثرون في المسيرة المهنية لمؤسستهم عن طريق المشاركة في تحقيق ونجاح إستراتيجيتها، وهذا من خلال إدخال مجموعة من الأركان والمقومات الأساسية في الفلسفة الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة خاصة عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية. فالهدف من ذلك هو تحقيق درجة أعلى من الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين.

لقد أضيف إلى إستراتيجية مشاركة العاملين ما يلي:

2.6. إستراتيجية المشاركة ورسالة مؤسسة سونلغاز: تعد رسالة المنظمة كيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي يمارسه، ومع أن الغرض والسبب الذي وجدت المنظمة من أجله قد يتغير من حين لآخر، ولكن لا بد أن تعي وتفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها أي رسالتها. (حريم، 2003، ص73)

• من خلال ما سبق نستطيع القول أن رسالة المنظمة تخص كل الأطراف وكل الفاعلين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية. ومن هنا علينا الأخذ بعين الاعتبار هذه الفئات وتحديد إمكانية مشاركتهم ودمجهم الحقيقي في مسيرة المؤسسة.

فمن أجل خلق موارد بشرية مقتنعة برسالة مؤسسة سونلغاز، يتوجب الأمر وبدون شك جعل مسألة مشاركة ودمج العاملين جزء لا يتجزأ منها. فعندما يلمس عاملوا سونلغاز

ذلك فسوف يقوى انتماءهم وولائهم له، فحسب ملخص الخطة الإستراتيجية المستقبلية لشركة سونلغاز على مدى الخمس سنوات القادمة، جاءت رسالة هذه المؤسسة للتأكيد على مهام سونلغاز في توزيع الطاقة الكهربائية على الجاهدين المتوسط والمنخفض لجميع العملاء بالمنطقة المخصصة لنشاط المؤسسة والسعي باستمرار لتطوير منتجاتها والعمل على رخاء عملاءها، والعاملين معها. ولقد جاءت في الرسالة الخاصة لمؤسسة سونلغاز العبارة التالية: "مشاركة العاملين هي أهم أصول شركتنا". (حريم، 2003، ص73)

فمن خلال هذه العبارة نستطيع القول بأن رسالة مؤسسة سونلغاز تحاول تنمية علاقاتها العامة الداخلية مع عمالها من خلال التأكيد على فرص المشاركة والتي تعد من أهم الركائز الإستراتيجية للمؤسسة.

3.6. إستراتيجية المشاركة في الأهداف بسونلغاز:

تمثل الأهداف الإستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عملية المنظمة مستقبلا، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بالخطط الإستراتيجية والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. (العامري، الغالبي، 2007، ص205)

4.6. الرؤية الميدانية على مؤسسة سونلغاز:

إن المشاركة داخل سونلغاز تعتبر مؤشرا موجودا ومتوفرا ولكن ليس بالشكل الكافي، لان المؤسسة لا تهتم كثيرا بتنمية المشاركة وجعلها إستراتيجية يؤمن بها رجال الإدارة العليا مسؤولي هذه المؤسسة، وهذا من خلال محاولة سونلغاز بذل مجهودات من أجل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنظيم برامج خاصة بتدعيم مستقبلهم المهني. وفي هذا السياق يوضح الجدول الموالي النتائج التالية:

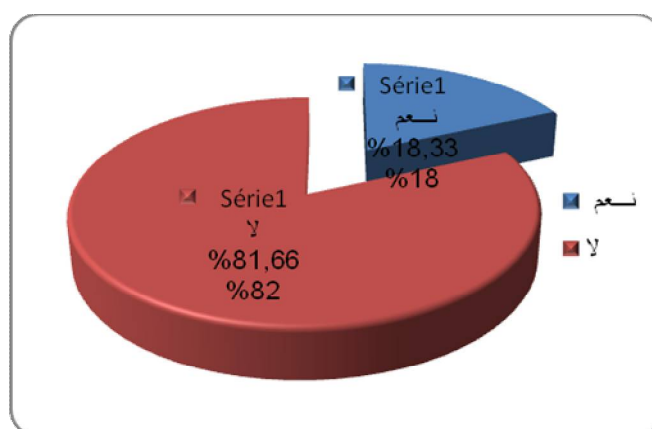
وفي دراسة ميدانية وصفية حول مشاركة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز على عين تحتوى على 141 فردا ومن خلال طرحنا لمجموعة من الأسئلة على هذه العينة كانت النتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم 01: مشاركة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	% 18.33
لا	49	%81.66
المجموع	60	%99.99

المصدر: (من إعداد الباحثة)

الشكل رقم 04: الخاص بالمشاركة في إعداد برنامج خاص بالمستقبل المهني للعامل بسونلغاز



المصدر: (من إعداد الباحثة)

إن نسبة الأفراد المبحوثين الذين لم يسعفهم الحظ في المشاركة في إعداد مثل هذه البرامج تعادل 81.66% وهي نسبة عالية جدا مقابل نسبة عدم المشاركة 18.33%. يؤكد الحديث السابق على أن سونلغاز تتجاهل فكرة ضرورة المشاركة في إعداد البرامج الخاصة بمستقبل عمالها المهني، وفي هذا النوع من المشاركة هناك تنمية في العلاقات العامة، وعليه وجب الاهتمام أكثر بفكرة المشاركة.

وبالرغم من ذلك نجد أن المشاركة تأخذ أشكالا عديدة داخل سونلغاز متمثلة في:

5.6. المساهمة في تحقيق الأهداف:

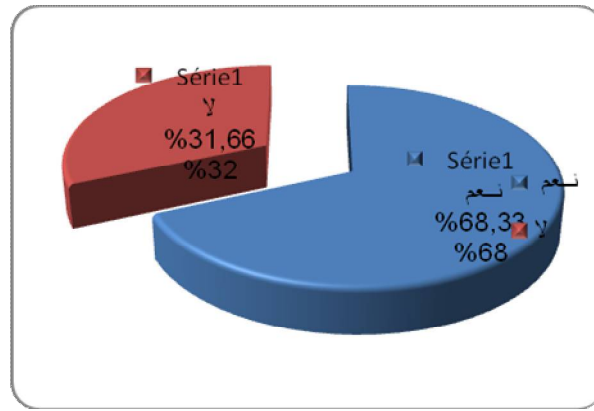
تعتبر عملية المساهمة في تحقيق الأهداف داخل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة من المؤشرات والمقاييس الضرورية التي نستطيع من خلالها قياس مدى المشاركة وبالتالي مدى تنمية العلاقات داخل هذه المؤسسة، ويبين الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم 02: خاص بالمشاركة في تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	41	% 68.33
لا	19	%31.66
المجموع	60	%99.99

المصدر: (من إعداد الباحثة)

الشكل رقم 05: الخاص بالمشاركة في تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة



المصدر: (من إعداد الباحثة)

إن نسبة المساهمة في تحقيق الأهداف العملية تعادل 68.33% وهي نسبة تفوق المساهمة في الأهداف الإستراتيجية التي تعادل نسبتها 14.63%.
إن النتائج الموضحة في الجدول السابق تعتبر نتائج منطقية باعتبار أن مديريةية التوزيع لعنابة هي مديريةية من المديریات التي تنتمي إلى فرع الشرق SDE وبالتالي فالمساهمة سوف تكون بالتأكيد مساهمة عملية أكثر منها إستراتيجية.

6.6. المشاركة في الاجتماعات:

حسب تصريح رئيس مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية فإن المشاركة في الاجتماعات تتم عن طريق استدعاء مجموع الفاعلين بالمؤسسة ومن مختلف الفئات المهنية إلى المشاركة في الاجتماعات التي تنعقد بالمؤسسة، حيث لا ترتبط عملية المشاركة في الاجتماعات بما يحتله العامل من منصب أو مركز، ولكن ترتبط بما يحمله هذا العامل من معلومات وكفاءات وقدرات خاصة به، وأيضا ما يمكن أن تقدمه في سبيل إنجاز عمل مؤسسة سونلغاز.

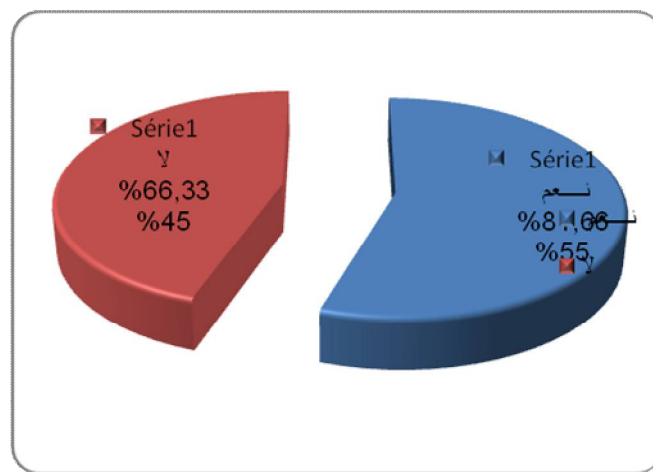
وما يؤكد تصريحات رئيس مصلحة التكوين هي النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: خاص بالمشاركة في الاجتماعات المقررة من طرف المصلحة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	49	%81.66
لا	11	% 66.33
المجموع	60	%99.99

المصدر: (من إعداد الباحثة)

الشكل رقم 06: الخاص بالمشاركة في الاجتماعات المقررة من طرف المصلحة



المصدر: (من إعداد الباحثة)

تبين النتائج أن المشاركة في الاجتماعات المقررة من طرف المصالح المختلفة الخاصة بمديرية التوزيع بعنابة هي مشاركة إيجابية، وهذا موضح من خلال نسبة المشاركة والتي تمثل 81.66% بالمقارنة مع نسبة عدم المشاركة 18.33%، وهي نسبة قليلة ولكنها مجسدة في الواقع من خلال إجابات المبحوثين.

ومن خلال الخطة الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز التي تبين مدى تركيزها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة المتمثلة في تطبيق فلسفة إدارية متميزة ركزت على الموارد البشرية من خلال إمكانية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (ماهر، 2007، ص67)

– إدارة حالية متميزة.

– تحقيق رضا العملاء.

– تميز فريق العمل.

– التميز في الأمان.

– مساهمة العاملين في المنظمة

– الاستمرارية والتطور في الجودة.

وعليه فإن مؤسسة سونلغاز ومن خلال محاولة جعل مبادئ هذه الإدارة من الأهداف الإستراتيجية لها فهي بذلك سوف تحقق قفزة نوعية في مردودية المؤسسة خاصة فيما يخص مجال تنمية العلاقات العامة الداخلية حيث تتعهد سونلغاز بتحقيق إنجازات كبيرة فيما يتعلق بمجالات الاتصالات والمشاركة الفعالة والتقليص في الأحداث الخاصة بالعاملين لما فيها من تأثير إيجابي وقوي على رفع كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة.

7. الخاتمة:

تحاول المؤسسة الحفاظ على حركيتها وديناميكيته في سوق العمل من خلال خلق التوازن في المدخلات وكذلك مخرجاتها، فهي تريد البقاء في ظل بيئة تنافسية مليئة بالمتغيرات في العديد من المجالات ولذا عليها تتبع العديد من الخطى والاستراتيجيات في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية والعملية.

وعليه لابد عليها أن تحاول تصميم تخطيطا استراتيجيا ناجحا مزودا بالعديد من الآليات المساعدة وتحديد الموارد البشرية التي تعد منبع النجاح والحركة وكذلك الاستمرارية بشرط أن تحاول المؤسسة بقيادتها توفير كل المستلزمات المادية والبشرية حتى تستطيع الكتلة البشرية من تحقيق غاياتها وأهدافها في ظل المصلحة العامة للمؤسسة، وعلى اعتبار أن سونلغاز من المؤسسات الجزائرية التي لها الدور الريادي في تحقيق التنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني فهي ملزمة بإتباع التخطيط الاستراتيجي والتركيز على مواردها البشرية وكيفية جعلها مشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

8. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أحمد، القطامين. (2002). الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- أحمد زكي، بدوي. (1987). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان. ساحة رياض الصلح، بيروت. لبنان.
- أحمد، ماهر. (2007). الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الرابعة. الدار الجامعية - الإبراهيمية الإسكندرية. مصر.
- أحمد، ماهر. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية. مصر.
- إسماعيل، محمد السيد. (1999). الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث الإسكندرية. مصر.

- أمين عبد العزيز، حسن. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- جمال الدين، الزبيدي. (2005). معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة. مركز النشر الجامعي. تونس.
- جمال الدين، لعويسات. (2005). مبادئ الإدارة، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع. بوزريعة. الجزائر.
- حسن، حريم. (2003). إدارة المنظمات - منظور كلي. الطبعة الأولى. دار حامد للنشر. عمان الأردن.
- خالد عبد الرحيم الهيثي. (2005). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- خليل أحمد، خليل. (1987). مفاتيح العلوم الإنسانية، معجم عربي فرنسي إنجليزي. دار الطليعة. بيروت. لبنان.
- خليل محمد حسن، الشماع. خضير كاظم. (2005). نظرية المنظمة. الطبعة الثانية. دار المسيرة للنشر والطبع والتوزيع. عمان. الأردن.
- رايح، كعباش. (2007). سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة. جامعة منتوري. قسنطينة.
- راسم محمد، الجمال. خيرت معوض، عيار. (2005). إدارة العلاقات العامة - المدخل الإستراتيجي. الطبعة الأولى. الدار المصرية اللبنانية القاهرة - مصر.
- راوية، حسن. (2002-2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية. مصر.
- زيد منير، عبوي. (2007). فن الإدارة بالاتصال. الطبعة الأولى. دار دجلة. عمان. الأردن.
- زيد منير، عبوي. (2006). الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- سليمان سلامة، أبو خرمة. (أفريل 2008). التخطيط الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية في تطور القطاع العام - ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية الإدارية". صالح مهدي حسن، العامري. ظاهر محسن منصور، الغالبي. (2007). الإدارة والأعمال. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- عبد الرحمن، العيسوي. (1992). سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية الإبراهيمية. الإسكندرية.
- عبد الرحمن، توفيق. (2004). منهج المهارات القيادية خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي. الطبعة الثالثة. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة - مصر.
- فلاح حسن، الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- لعل، بوكميش. (2005). المؤسسات العامة بالجزائر - ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها. دراسة تتبعية 1962، 2003. مجلة الحقيقة. جامعة أدرار. العدد السادس. ماي.

- كاظم نزار، الركابي. (2004). الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- مصطفى محمود، أبو بكر. (2004). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية الإبراهيمية - الإسكندرية.
- محمد حافظ، حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.
- نادية، العارف. (2001). الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى. الدار الجامعية الإبراهيمية. الإسكندرية. مصر.
- ناصر دادي، عدون. (2001). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون - الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Gerry, Johnson.Kevan, Scholes.Frédéric,Frery. (2002).Stratégie, Pearson Education, France, 2^{ème} Edition , .
- Gerard, GARIBALDI. (2001).L'AnalyseStratégique. éditions d'organisations. Pari. 3^e Edition.
- JeanCharles, Mathé. (1987).Politique général de l'entreprise. Edition ECONOMICA Paris.
- Yves. Dimon. Patrick. Joffre. (1997).Encyclopédie de Gestion. economica Edition Paris. 2^{ème} Edition.
- (الساعة 9.30 بتاريخ 11 جانفي 2009) www.Strategie.Entreprise.free.fr